

### Aktuelle Trends im interkulturellen und internationalen Personalmanagement in Deutschland: eine Expertenbefragung

Schröder, Anne

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schröder, A. (2005). Aktuelle Trends im interkulturellen und internationalen Personalmanagement in Deutschland: eine Expertenbefragung. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 4(11), 1-7. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-454119>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

**Aktuelle Trends im interkulturellen und internationalen Personalmanagement in Deutschland – Eine Expertenbefragung**

Anne Schröder, Augsburg\*

**Einführung**

Die zunehmende Internationalisierung deutscher Unternehmen macht es erforderlich, dass auch die Human Resources und deren Rahmenbedingungen in Unternehmen weiterentwickelt werden müssen. Es stellt sich daher die Frage, welche Themen im internationalen und interkulturellen Personalmanagement in Deutschland von besonderer Relevanz sind und in welche Bereiche in Zukunft stärker investiert werden sollte.

Vor diesem Hintergrund wurde im Oktober 2004 eine deutschlandweite Expertenbefragung durchgeführt. Ziel war es, den aktuellen Stand internationaler bzw. interkultureller Personalmanagementthemen zu erfragen.

Im Folgenden werden zunächst Umfragedesign und allgemeine Angaben über die Befragten der Organisationen vorgestellt. Es folgt eine Darstellung der Ergebnisse, welche in drei Themenschwerpunkte unterteilt und dann im Detail erläutert werden. Abschließend werden die Antwortverteilungen innerhalb der jeweiligen Organisationsformen skizziert und es wird ein Fazit aus den Ergebnissen gezogen.

**Allgemeine Angaben und Design der Umfrage**

Anhand von zwei offenen, standardisierten Fragen<sup>1</sup> wurden 140 Organisationen via e-mail befragt, die Rücklaufquote beträgt 17,9%. Mehr als die Hälfte der Befragten sind in Beratungsfirmen im interkulturellen Bereich beschäftigt (52%). 28% der Befragten sind an Lehrstühlen von Universitäten bzw. Fachhochschulen mit internationalem/ interkulturellem Schwerpunkt und 20% der Befragten sind in internationalen Unternehmen tätig.

Die Fragestellungen lauteten:

1. Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Themenfelder des internationalen oder interkulturellen Personalmanagements, um langfristig zukunftsfähig zu bleiben?
2. In welche Bereiche oder Maßnahmen müssen deutsche Unternehmen deutlich mehr investieren, um auf den genannten Themenfeldern von Antwort 1 erfolgreich zu sein?

**Ergebnisse der Umfrage**

Aus den Umfrageergebnissen lassen sich hinsichtlich der aktuell als wichtig erachteten Themen im internationalen und interkulturellen Personalmanagement in Deutschland drei inhaltliche Schwerpunkte ableiten. (Vgl. Tab. 1)

---

\* Anne Schröder ist Studentin der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Augsburg

<sup>1</sup> Bei beiden Fragestellungen waren Mehrfachantworten möglich, daher stellen die Prozentangaben die Häufigkeiten *aller* gegebenen Antworten dar.

| Themen | Personalmanagement-Funktionen  | Kompetenzen (K.)  | Themen der Internationalisierung   |
|--------|--|---|--|
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personalauswahl/-marketing</li> <li>▪ Personalbetreuung/-entwicklung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interkulturelle K.</li> <li>▪ Soziale K.</li> <li>▪ Sprach- und Kommunikations-K.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Allgemeine Themen</li> <li>▪ Wissensmanagement</li> </ul> |

Tabelle 1: Schwerpunktthemen der Umfrage

Erstens wurde ein starkes Gewicht auf bestimmte **Personalmanagement-Funktionen** gelegt, insbesondere auf Personalauswahl/ -marketing (40%) und Personalbetreuung/ -entwicklung (40%). Zum Zweiten ging es um wesentliche **Kompetenzen** von international tätigen Führungskräften, Mitarbeitern oder (virtuellen) Teams, wie die interkulturelle Kompetenz (60%), die soziale Kompetenz (32%) und die Sprach- und Kommunikationskompetenz (36%). Einen dritten Schwerpunkt bildeten **allgemeine Themen zur Internationalisierung** von Unternehmen (48%) und Aspekte des **Wissensmanagement** (32%).

## Schwerpunktthemen im Detail

### 1. Personalmanagement-Funktionen

Die **internationale Personalauswahl** ist bei 40% der befragten Organisationen ein Schwerpunktthema. Ein Drittel der Befragten gibt an, die Personalauswahl und -beurteilung durch geeignete Auswahlverfahren wie z.B. Interkulturelle Assessment Center an die zunehmende Internationalisierung anzupassen. Eine Aussage in diesem Zusammenhang bezieht sich auf ‚Global Shared Services‘ im Rahmen einer ‚Globalen HR-Organisation‘. Es wird zudem gefordert, dabei den Mitarbeiter auf ‚Anforderungsprofil und interkulturelle Kompetenz zu überprüfen‘. Die interkulturell kompetente Führungskraft sollte dabei auch in der Lage sein, regionale Mitarbeiter in die Gesamtstrategie des Unternehmens einzubinden. Es wird angegeben, dass das Personalmarketing nicht nur hinsichtlich der neuen Bewerber international ausgerichtet werden sollte, sondern dass es auch die Personalentwicklungsabteilung in den Unternehmen selbst einschließen sollte, um dieser innerhalb des Unternehmens einen höheren Stellenwert zu geben (8%). (Vgl. Tab. 2)

| Internationale Personalauswahl durch...   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interkulturelle Assessment Center</li> <li>▪ Angebote von ‚Global Shared Services‘</li> <li>▪ Entwicklung einer ‚Globalen HR-Organisation‘</li> <li>▪ Überprüfung des Anforderungsprofils, insb. der interkulturellen Kompetenz</li> <li>▪ Einbindung regionaler Mitarbeiter in die Gesamtstrategie</li> </ul> |

Tabelle 2: Internationale Personalauswahl

Im Rahmen von **Personalentwicklungsmaßnahmen** geben immerhin 40% der befragten Personen an, in der langfristigen Qualifizierung **interkultureller, virtueller Teams** einen Zukunftstrend zu sehen (vgl. Tab.3). Davon stehen bei 30% der Befragten technisch und methodisch fundierte Einführungen in die Benutzung von elektronischen Kommunikationsmitteln im Vordergrund.

|   |
|---|
| <b>Qualifizierung interkultureller, virtueller Teams durch...</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Entwicklung von Medienkompetenz (technisch, methodisch und soziale K.)</li><li>▪ Aufbau virtueller Beziehungen</li><li>▪ Internetgestütztes Coaching virtueller Teams</li><li>▪ Interkulturelle Assessment Center</li></ul> |



**Tabelle 3 : Interkulturelle, virtuelle Teams**

In diesem Zusammenhang werden folgende Begrifflichkeiten genannt: ‚Medienkompetenz‘, ‚medienangemessenes Verhalten‘ und ‚Aufbau virtueller Beziehungen‘. Unter anderem bezieht sich eine Aussage darauf, interkulturelle, virtuelle Teams über internetgestütztes Coaching weiterzuentwickeln. In einer weiteren Aussage wird das interkulturelle Assessment Center auch als geeignetes Personalentwicklungsinstrument für die Vorbereitung von internationalen Einsätzen von Mitarbeitern und Führungskräften angesehen.

## 2. Kompetenzen

Der zweite thematische Schwerpunkt, der mit Blick auf aktuelle Trends im internationalen und interkulturellen Personalmanagement gesehen wird, bezieht sich auf den Bereich der Kompetenzen.

60% der befragten Organisationen sehen in der **Entwicklung interkultureller Kompetenz** einen bedeutenden Zukunftstrend. In Tabelle 4 werden dazu die wesentlichen Aussagen zusammengefasst.

| Entwicklung interkultureller Kompetenz...  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ durch Auslandsentsendung mit finanziellen und ideellen Anreizen</li><li>▪ durch Trainings, Coaching z.B. Cross-Cultural-Training, Cultural-Mentor-Programme oder Cultural Assimilator.</li><li>▪ zur generellen oder spezifischen Sensibilisierung für fremde Kulturen</li></ul> |

**Tabelle 4: Entwicklung interkultureller Kompetenz**

Führungskräfte, welche die Teammitglieder multinational zusammengesetzter Teams führen und die Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder effizient zu nutzen verstehen, sollten über interkulturelle Kompetenz verfügen. Gleichzeitig werden ‚interkulturell kompetente‘ Mitarbeiter gefordert, die den Aufbau von Unternehmen im Ausland unterstützen sollen.

Es wird unterschieden zwischen der interkulturellen Kompetenzentwicklung durch Trainings und durch Auslandsentsendung. Zum einen sollte die Entwicklung der interkulturellen Kompetenz in langfristigen Trainings, Workshops und Bildungs- und Coachingmaßnahmen erfolgen (80%), um Mitarbeiter, Führungskräfte und Teams für verschiedene Kulturen zu sensibilisieren. Eine Aussage bezieht sich hier insbesondere auf die Förderung von Verständnis, die Herausbildung einer angemessenen Einstellung und die Entwicklung eines Bewusstseins gegenüber fremden Kulturen etwa mittels Cross-Cultural-Trainings, Cultural-Mentor-Programme oder dem Cultural Assimilator. Gleichzeitig wird die Frage der generellen vs. der spezifischen Kultursensibilisierung thematisiert (20%). Zum anderen wird aus der Sicht von 20% der Befragten die interkulturelle Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter auch durch eine Auslandsentsendung gefördert. Im Rahmen der damit verbundenen Internationalisierung des Personals sollten Unternehmen hier insbesondere finanzielle und ideelle Anreize für die Auslandsentsandten schaffen. Weitere Forderungen im Bereich der interkulturellen Kompetenz gelten der ‚Förderung bikultureller Menschen‘ und der Investition in die ‚Grundlagenforschung, um Vertrauen im interkulturellen Kontext‘ wissenschaftlich untersuchen und dann gezielt fördern zu können.

Die **Sprach- und Kommunikationskompetenz** ist aus der Sicht von 36% der befragten Personen ein bedeutender Erfolgsfaktor für die internationale Zusammenarbeit (vgl. Tabelle 5). Die Sprach- und Kommunikationskompetenz kann nach Angabe von 36% der Befragten durch psychologisch fundierte und kommunikationswissenschaftliche Trainings, Fremdsprachenkurse mit interkulturellen Aspekten und die Berücksichtigung des Kultur- und Kommunikationskontextes gefördert werden. Eine Aussage bezieht sich dabei auch auf

| <b>Entwicklung Sprach- und Kommunikationskompetenz...</b>  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ durch psychologisch fundierte Trainings, Fremdsprachenkurse unter Beachtung interkultureller Aspekte</li><li>▪ Bildung von Communities of Practice</li></ul> |

**Tabelle 5: Entwicklung von Sprach- und Kommunikationskompetenz**

die Bildung von Communities of Practice, um über interkulturelle Schwierigkeiten in der Distanz-Kommunikation oder der Face-to-Face-Kommunikation zu diskutieren.

Ein Drittel der Befragten gab an, die **Entwicklung von sozialer Kompetenz** als weiteren wichtigen Zukunftstrend zu betrachten. Gefordert werden in diesem Zusammenhang ‚Soft Skill Trainings‘, die ‚Standardisierung der Führungskräfteentwicklung‘ und die ‚Entwicklung einer interkulturellen Team- und Führungskompetenz‘. Eine der Aussagen zielte so u.a. darauf, dass interkulturelle Konfliktmanagement auf der Beziehungsebene und die damit einhergehende Unterscheidung von Sachebene und Interkultureller Beziehungsebene zu berücksichtigen.

| <b>Entwicklung sozialer Kompetenz...</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ durch eine standardisierte Führungskräfteentwicklung</li><li>▪ durch Soft-Skill-Training einschließlich interkulturellem Konfliktmanagement unter Beachtung der Unterscheidung von Sach- vs. Beziehungsebene</li></ul> |

**Tabelle 6: Entwicklung sozialer Kompetenz**

### 3. Allgemeine Themen zur Internationalisierung

Der dritte Schwerpunktbereich der Umfrage hat allgemeine Themen der Internationalisierung und das internationale Wissensmanagement zum Gegenstand.

Allgemeine Themen der Internationalisierung wurden von 40% der Organisationen benannt (vgl. Tabelle 7). Davon geben ein Drittel der Befragten **Themen zur Organisationsentwicklung** an. Hierzu zählt der Begriff der ‚**Learning Organization**‘, mit dem die Nutzung von Synergie-Effekten durch das wechselseitige voneinander Lernen zwischen verschiedenen Kulturen verknüpft ist, ebenso wie das ‚**Diversity Management**‘, dass auf die Sensibilisierung von Unternehmen für die unterschiedlichen Profile und Kompetenzen seiner Mitarbeiter abzielt. Von einem weiteren Drittel werden der **Auf- und Ausbau einer globalen HR-Organisation** durch globale Entwicklungsprogramme als zukunftsweisend beschrieben. Der HR-Bereich fungiert dabei als konzeptionelle, strategische und businessorientierte Kraft innerhalb des Unternehmens. Schließlich werden in einzelnen Aussagen Themen internationaler Personalfunktionen angesprochen. Dabei geht es z.B. um international angepasste Beschäftigungsmodelle und die Reintegration von Expatriates.

| Themen der Internationalisierung   | Themen des internationalen Wissensmanagement  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Learning Organization</li> <li>▪ Diversity Management</li> <li>▪ Globale HR-Organisation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausbau von internationalen, holistischen Wissensmanagementsystemen</li> <li>▪ Unternehmensweiter Wissenstransfer</li> <li>▪ Wissenstransfer zw. Forschung &amp; Unternehmen</li> </ul> |

**Tabelle 7: Themen der Internationalisierung und des Wissensmanagements**

In einem **internationalen oder interkulturellen Wissensmanagement** sehen 32% der befragten Unternehmen einen Zukunftstrend. Es wird vorgeschlagen, **Wissensmanagementsysteme** auszubauen, die eine holistische Personalentwicklung integrieren. Einzelne Aussagen spiegeln hierbei unterschiedliche Ansatzpunkte, die etwa den Transfer zwischen Forschung und Unternehmen betonen oder aber den unternehmensweiten **Wissenstransfer** über verschiedene Standorte hinweg in den Mittelpunkt stellen.

### Spezielle Schwerpunktthemen der Universitäten, Unternehmen und Beratungsfirmen

Bei der Betrachtung der einzelnen Organisationen fällt auf, dass diese die genannten Themen unterschiedlich stark gewichten:

| Gewichtung der Themen | Uni / FH          | Unternehmen                      | Beratungsfirmen                  |
|-----------------------|-------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <b>Platz 1</b>        | Wissensmanagement | Internationale Personalauswahl   | Interkulturelle Kompetenz        |
| <b>Platz 2</b>        | Soziale Kompetenz | Interkulturelle, virtuelle Teams | Themen der Internationalisierung |

|                |                               |                                |                                  |
|----------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
|                | Sprach- und Kommunikations-K. | Sprach- und/ Kommunikations-K. |                                  |
| <b>Platz 3</b> |                               |                                | Interkulturelle, virtuelle Teams |

**Tabelle 8: Gewichtung der Themen nach Organisationen**

Die Schwerpunktthemen der **Universitäten und Fachhochschulen** sind Wissensmanagement (85% der Antworten) mit jeweils 57% der Nennungen, gefolgt von der sozialen Kompetenz und der Sprach- und Kommunikationskompetenz.

In den **Unternehmen** ist das wichtigste Thema der Zukunft die internationale Personalauswahl (80%). Interkulturelle, virtuelle Teams und die Sprach- und Kommunikationskompetenz rangieren mit jeweils 40% der Antworten gemeinsam auf Platz 2.

Beinahe alle Befragten von interkulturellen und internationalen Beratungsfirmen (92%) beschreiben die Entwicklung interkultureller Kompetenz als aktuellen Zukunftstrend im internationalen Personalmanagement. Allgemeine Themen der Internationalisierung werden von 60% als wichtig erachtet und 38% sehen interkulturelle, virtuelle Teams als wichtigen Zukunftstrend an.

## Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die drei Themenschwerpunkte in einem Zusammenhang stehen. Die Beachtung allgemeiner Internationalisierungsthemen - wie die globale Organisationsentwicklung - ist mitentscheidend für den Erfolg von in Unternehmen eingesetzten Personalmanagement-Funktionen. Diese Funktionen, z.B. die internationale Personalauswahl oder Personalentwicklung, basieren auf Kompetenzen, die von den jeweiligen Unternehmen gefordert werden.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was die Organisationen genau mit ‚interkultureller Kompetenz‘ oder ‚sozialer Kompetenz‘ meinen. Wie genau wird interkulturelle Kompetenz gemessen? Und wie wird Organisationsmitgliedern diese interkulturelle Kompetenz vermittelt? Mitarbeiter mit sozialer und interkultureller Kompetenz für internationale Positionen auszuwählen oder weiterzuentwickeln, setzt voraus, dass z.B. interkulturelle Kompetenz zunächst definiert und analysiert wird, um sie dann zu erfassen.

In Zukunft sollten daher mehr Forschungsanstrengungen im Bereich der ‚weichen‘ Kompetenzen betrieben werden, um zukunftsfähigen Personalmanagementaktivitäten eine wissenschaftlich fundierte Grundlage zu geben und den aktuellen Anforderungen der Internationalisierung gewachsen sein zu können.